

به نام خدا

تحول سازمانی

از منظر ارتباطات راهبردی

لوریه کی. لویس

مترجمین

احسان لامع-احمد رضا حاجی



سرشناسه : لوئیس، لوری کی. Lewis, Laurie K.

عنوان و نام پدیدآور : تحول سازمانی از منظر ارتباطات راهبردی / لوری کی. لوئیس؛ مترجمین احسان لامع، احمد رضا حاجی نسب.

مشخصات نشر : تهران: نشر تی آرا، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۲۸۰ ص: جدول.

شابک : ۲۰۰۰۰۰ ریال : ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۱۰-۴۹-۸

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : عن.ان اصلی: Organizational change : creating change through strategic

communication. ۲۰۱۱

موضوع : تحول سازمانی

موضوع : ارتباط در سازمانها

شماره افزوده : لامع، احسان، ۱۳۵۶ - مترجم

شماره افزوده : حاجی نسب، احمد رضا، ۱۳۶۰ - مترجم

عنوان کتاب :	تحول سازمانی از منظر ارتباطات راهبردی
نویسنده :	لوری کی لوئیس
مترجمان :	احسان لامع، احمد رضا حاجی نسب
ناشر :	تی آرا
مدیر مسئول :	احسان لامع
سال و نوبت چاپ :	۱۳۹۵ / اول
شمارگان :	۵۰۰
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۷۹۱۰-۴۹-۸
قیمت :	۱۸۰۰۰ تومان
آدرس :	خ انقلاب، خ نجات اللمی، پ ۱۸۴ واحد ۶
تلفن :	۰۲۱-۸۸۹۳۰۶۷۰

فهرست

۷	مقدمه
۱۰	وضعیت هنر
۱۰	ضعف‌های رویکردهای کنونی (برای) اجرای تغییر
۱۱	چشم انداز تئوری سهامدار
۱۶	چشم انداز ارتباطات
۱۷	موردهای تغییر سازمانی
۱۷	شرکت به سمت رویکردهای اینگر دینت
۱۸	کمیسیون تجارت و کنترل آموزش عالی
۱۹	سبکه بی خانمان ها
۲۰	نتیجه گیری
۲۱	فصل اول
۲۱	تعریف تغییر سازمانی
۲۵	تغییر سازمانی چیست؟
۲۲	جایزه کیفیت ملی مالکوم بلدیریج چیست؟
۲۲	چرا این جایزه تعیین شد؟
۲۲	چگونه جایزه بلدیریج به اهدافش می رسد؟
۲۳	کدام سازمان ها در سال های اخیر این جایزه را دریافت کرده اند
۲۴	انواع تغییر سازمانی
۳۹	پیچیدگی تغییر درون سازمان ها
۴۲	نتیجه گیری
۴۵	اماده سازی برای تغییر مستمر
۴۷	خلاصه
۴۹	فصل دوم
۵۱	بروسه ارتباط در طول ایجاد تغییرات
۵۲	بروسه ارتباطات
۵۲	انتشار اطلاعات

۵۸	درخواست ورودی
۶۲	نماد
۶۲	منبع
۶۶	منبع تمام
۷۰	اجتماعی کردن
۷۴	نتیجه گیری
۷۵	فصل سوم
۷۵	مدل ارتباطی بینات یک سهامدار
۷۷	تئوری سهامداری
۸۳	روابط پیچیده سهامداران
۸۵	الگوی تغییر ارتباطات یک سهامدار
۸۷	هویت‌های سهامداران چند جنبه
۹۰	روابط مابین سهامدار
۹۳	رهبران عقیده
۹۴	ارتباط دهنده‌ها
۹۶	مشاوران یا وکلا
۹۷	روزنامه نگاران
۹۸	مدلهای سهامداران برای اجرای تغییر
۱۰۲	نتیجه گیری
۱۰۵	فصل چهارم
۱۰۵	نتایج پروسه های تغییر
۱۰۸	مسائل در رابطه با ارزیابی نتایج سازمانی
۱۱۱	نتایجی از تغییر مراحل
۱۱۴	تشخیص دادن نتایج تغییر
۱۲۰	شناختن نتایجی از تغییر
۱۲۴	دلایلی برای شکستها و پیروزیهای اجرا
۱۲۹	نتیجه گیری

۱۳۱	فصل پنجم
۱۳۱	شیوه‌های ارتباط و استراتژی‌ها
۱۳۳	بررسی مدل‌های اجرای استراتژیک
۱۳۵	ابعاد استراتژی ارتباطات
۱۳۷	انتشار / درخواست اطلاعات
۱۴۶	خودمختار / انطباقی
۱۴۶	اصولی - محدود / توافقی
۱۴۶	خودمختار / برنامه‌ریزی شده
۱۴۶	اصولی - محدود / برنامه‌ریزی شده
۱۵۳	نظام (ساختار) سود و زیان
۱۵۷	پیغام‌های هدفمند / صرفاً آلمی
۱۶۰	زمینه‌های متغیر / کلامی
۱۶۳	کانال‌هایی برای ارتباطات
۱۶۵	نتیجه‌گیری
۱۶۶	یادآوری
۱۶۷	فصل ششم
۱۰۷	قدرت و مقاومت
۱۶۹	قدرت در جریان تغییر سازمانی
۱۸۰	مقاومت در جریان تغییرات
۱۸۶	اشکال مقاومت
۱۹۷	مقاومت خصلتی
۱۹۹	ارزش مقاومت
۲۰۲	نتیجه‌گیری
۲۰۳	یادآوری
۲۰۵	فصل هفتم
۲۰۵	مقدمات استراتژی‌ها، ارزیابی‌ها و برهمکنش‌ها
۲۰۸	عوامل سازمانی

۲۱۲	برداشتهای اجراکننده‌ها از مفهوم تغییر
۲۱۲	ارزیابی سهامداران و ارزشهای سهامدار
۲۱۷	ارزیابی نیازهای ساختمان اجماع
۲۱۸	ارزیابی ضروریات برای راندمان
۲۱۹	ارزیابی فردی و سازمانی - تغییر تاریخ و آمادگی
۲۲۲	ارزیابی اهداف تغییر
۲۲۳	درک و برداشت سهامداران از مفهوم تغییر
۲۲۸	نتیجه‌گیری
۲۳۱	فصل هشتم
۲۳۱	تعاملات سهامداران: چهارچوب و تاریخچه
۲۳۴	خلق داستانها و خطوط داستانی که معنی‌دار هستند
۲۳۵	داستانی از اکتساب «اخبار»
۲۳۹	چهارچوب
۲۴۳	خلق داستانها و چهارچوبها، بهبود و بهسازی و حل مسائل
۲۵۱	چه داستانهایی و چه چهارچوبهایی مهم هستند
۲۵۴	نتیجه‌گیری
۲۵۴	یادداشتها
۲۵۷	فصل نهم
۲۵۷	بکارگیری عملی مدل
۲۵۸	روشهای فعالیت
۲۶۲	واکنش سریع سهامداران
۲۶۳	ابزاری برای مدیریت روشهای فعالیت نمایش اهداف بصورتی رسا روشن
۲۶۷	توسعه استراتژیک پیامها و برنامه استراتژیک ارتباطات
۲۷۰	آنالیز ورودی
۲۷۴	شرایط اعمال مؤثر
۲۷۵	ابزار تمرین
۲۷۷	(اسطوره‌ها) افسانه‌های مرتبط با اجرای تغییر برنامه‌ریزی شده
۲۷۹	نتیجه‌گیری

تغییر، در زندگی سازمانی - مدنی و شخصی، عامل مهمی است. گاهی در پی آن هستیم و گاهی در برابر آن مقاومت می‌کنیم ولی در نهایت به ما تحمیل می‌شود. برای پرداختن به مسائل مهم سیاسی - حکومتی قانونی نیازمند آن هستیم.

برای رفع ایرادات، فراگیری و بهبود و بهسازی نیازمند تغییر هستیم. بطور مثال، پس از طوفان‌های کاترینا و ریتا و واقعه ۱۱ سپتامبر در رابطه با بهبود اقدامات پیشگیرانه بحث‌هایی مطرح شد. چگونگی اجرای تغییر، برخورد با مخالفین تغییر مورد بحث و مذاقه قرار گرفت. محققین بر این باور بودند که چون مسئله ریختگی نفت *Exxon Valdez* جدی گرفت نشده بود و در این مورد تغییر لازم صورت نگرفته بود، لذا فاجعه ریختگی نفت *BP* در خلیج مکزیک تجدید شد.

سازمان‌ها در فکر راه‌های نو هستند. باید از رئیس بخش یا صنعت پیروی کنند یا باید افکار عمومی در مسیر سازمان‌ها ارزیابی شود. این کتاب این فرآیندها را بررسی می‌کند. متناوباً، فرآیندهای تغییر گامی سرسخت، باب روز، غیر ضروری، و دارای پیامدهای بالقوه فاجعه باری می‌باشد. زمان‌گذاری‌های کلان زمانی، مالی (پول)، منابع فیزیکی، و سرمایه اجتماعی و سیاسی در دوره‌ای که صرف تغییرات غلط و معیوب شود، می‌تواند هدر برود. دوره اجرا آخرین دوره‌ای است که تصمیمات ضعیف برای اتخاذ تغییرات می‌تواند قبل از نتایج ماندگار خسارت بار، شناسایی و تصحیح شود.

عامل‌های بسیاری موجب فرآیندهای تغییر در سازمان‌ها می‌شود. سازمان‌ها همواره در این فکر هستند که مبتکر باشند؛ مجبور هستند که از «دشمن» یا رئیس بخش یا صنعت پیروی کنند؛ یا توسط افکار عمومی قدرت نظارت کننده سازمان‌های مرکز بازرگانی مجبور به تلاش برای تغییر می‌باشند. موفقیت در تغییر سازمان‌ها را می‌توان از طریق دورنماهای مختلف اندازه‌گیری کرد - آنهایی که درصدد تغییرند؛ آنهایی که از آنها خواسته می‌شود تا رویه خود را تغییر دهند؛ آنهایی که منافعشان به شدت تحت تاثیر روش‌های قدیمی و جدید کار می‌باشد؛ و تماشاچان این فرآیند در بین دیگران. هر چند ما آن ارزیابی‌ها را بررسی می‌کنیم، اما فرآیند اجرای تغییر - اجرایی کردن ایده‌ها - عامل تعیین کننده نتایج می‌باشد. این کتاب درباره آن فرآیند می‌باشد.

وضعیت هنر

بینش‌ها مهم در مورد اجرا و اجرای مهم تغییر اغلب در رشته‌های تشریح شده است. برخی از تحقیقات ما در مورد فرآیندهای اجرا در معرض بررسی کامل قرار گرفت. بررسی اجرای پروسه تغییر به نحو چشمگیری برجسته شده و عمق آن به بهترین صورت تشریح شده است.

ضعف‌های رویکردهای کنونی (برای) اجرای تغییر

تأکید ما روی استراتژی‌های اجرا و واکنش‌های دریافتی است. سهامداران در فرآیند سازمان دارای منافعی هستند. مجریان به این مسئله که سهامداران دیگر، بطور استراتژیک سعی می‌کنند پروسه تغییر را از مسیر خارج کنند توجه نمی‌کنند. مقاومت در برابر تغییر یک واکنش صرف است. باید آن را چشم انداز مثبت سهامداران تلقی کرد.

دوم- واکنش‌های سهامداران، می‌توان به (۱) واکنش احساسی (۲) سوء تفاهم (۳) تجربه درگیری مستقیم در رابطه با تغییر، به روش مادی (مهم) نسبت داد. افراد به دلایل شخصی نسبت به تغییر واکنش نشان می‌دهند.

تمرکز نابجا باعث می‌شود کوشش‌های استراتژیک بین سهامداران برای ایجاد حس متقابل و نتایج آن (یعنی حس مشترک) شامل تسکین ائتلاف، رقابت و تفرقه، به نتیجه مطلوب نرسد.

سوم- موفقیت اینگونه تعریف شده: بدست آوردن آنچه به دنبال آن بوده‌اند مطبوعات عامه پسند و بسیاری از نشریات آکادمیک بر این باورند که ایده‌آل تغییر ناقص است. این فرضیه هم مطرح است که «موفقیت زمانی حاصل می‌شود که مسطور که تصمیم گیرندگان می‌گویند، تغییر در حال اجرا و نهادینه شده باشد.

در اجرای تحقیق، چگونگی روی دادن آن، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ممکن است محققان، مشاوران بر این باور باشند که هر تغییری ایده خوبی است، که این برای سازمان خطرناک است.

این کتاب تلفیقی از آراء و نظرات و تحقیق‌ها در تمام رشته‌ها است. این کتاب به نقش‌ها، هویت‌ها، مردمی کردن- طراحی پیام، نهادینه سازی روش متکی بر مشارکت بین

افراد، دانش، شبکه‌ها، ایجاد حس، چهارچوب سازی پرداخته و این مطالب مورد بررسی و مذاقه قرار می‌گیرد.

سازمان‌ها سهام رقابتی را مدیریت می‌کنند (فریمن، ۱۹۸۴، جونز و ویکز، ۱۹۹۹، فیلیپز، فریمن و ویکز، ۲۰۰۳).

یک چشم انداز از ارتباطات سازمان، به ما کمک می‌کند که فعالیت سازماندهی را بررسی و تشریح کنیم. سهامداران سازمان را بعنوان مظهر اهداف، چگونگی شناخت مردم، چگونگی کسب نتایج می‌دانند. به نظر ما «رهبر» کسی است که عقایدش همان خط مشی است، تقاضایش بعنوان دستور لحاظ می‌گردد. از نظر ما «انجمن» متفاوت با «تجارت» است.

ما روی تفریح بیشتر از سود تأکید می‌کنیم. و با این تأکید به سازماندهی می‌پردازیم نتیجه آن را «انجمن» می‌نامیم. این بیشتر از یک برجسبزی است.

این کتاب مسائل مهم دبل را مورد بررسی و مذاقه قرار می‌دهد: (۱) رفتار استراتژیکی (۲) تعاملات داخلی بین سهامداران (۳) ایجاد حس و دادن حس بین شرکت کنندگان (۴) اجرای پروسه اجرای تغییر.

در بخش‌های بعدی به تئوری سهامدار و ارتباط با سهامدار و شناخت پروسه اجرا، می‌پردازیم.

چشم انداز تئوری سهامدار

آلن دوشنبه به سر کار رفت. او ناهارش را در قفسه قرار داد. به خطاش اعلام کرد که شروع بکار نمود. سرپرست شیفتش در حال خواندن اطلاعیه‌ها بود. آلن در معده‌اش احساس ناراحتی می‌کرد. به او «اخباری» که همه در طی ماه‌ها درباره‌اش صحبت می‌کردند، گفته شد، اما مدیر عامل شرکت انکار می‌کرد. شرکت در حال ادغام با شرکتی دیگر در میدوست بود. سرپرست اطلاعیه را اعلام کرد و ورقه‌ای را با یک مجموعه سوال و جواب پخش کرد و آنگاه از همه خواست که به سر کار برگردند. آلن نمی‌دانست این برای کار، و حقوق او به چه معناست یا اینکه در واقع برای کی دارد کار می‌کند. او بقیه روز نگران بود.

در یک روز شلوغ در دانشگاه دولتی، آلیسون در حال آماده شدن برای کلاس ها بود و به ساعت خیره شده بود تا بفهمد که آیا برای جلسه استادان دیر کرده بود. بعد از اینکه با عجله به آنجا رسید، او وقتی رسید که بحثی درباره «ماموریت» در حال انجام بود. یکی از مقامات حسابداری دانشگاه در حال ارائه الزامات بالقوه مهم برخی گزارشات وزارت آموزش عالی بود. آلیسون عصبانی بود که مجبور بود به همه آنها گوش کند در حالیکه در دفتر کارش انبوهی از کارهایی مانده بود که باید انجام می داد. کسی در مدیریت مرکزی نمی تواند به همه اینها رسیدگی کند؟ مقام حسابداری گفت که اگر تغییرات از آموزش عالی صورت نگیرد، آنها تحمیل خواهد شد- و آنها کسانی نیستند که ما می خواهیم. آلیسون کنجکاو بود که بداند که این چه عواقبی در پی خواهد داشت. مطمئناً اگر این موضوع مهمی بود، بیشتر همکارانش درباره اش صحبت خواهند کرد. این باید چرندیاتی اداری معمولی باشد که آلیسون ندارد.

لتیشا و رول در حال کار بر روی سندی درون سازمانی برای درخواست تامین بودجه از دولت فدرال برای خدمات رسانی به بی خانمانها در شهرشان هستند. آنها خیلی امیدوار بودند که شهر بودجه بیشتری را دریافت کند چون در سال های اخیر بودجه آنها خیلی کم افزایش یافته بود. اما هر دوی آنها می دانستند که اگر چه آنها در حال درجه بندی رتبه ای ده پروژه بودند- که همه آنها برای شهر بسیار مهم بودند- اما فقط دو تا از آن پروژه ها کمک مالی دولت فدرال را دریافت نمودند. واقعاً که بود بودجه برای خدمات رسانی به بی خانمان ها انبوه بود. رقابت برای تامین بودجه موسسات خصوصی و خیریه شدید بود، اما افرادی که در سازمان های خدمات رسان شهرشان کار می کردند همگی متعهد بودند و به شدت برای خدمات رسانی به خانواده ها و افراد بی خانمان تلاش می کردند. مدیران موسسات کوچکتر به طور روزافزونی به علت شانس کم دریافت بودجه احساس خستگی و تردید می کردند. اگرچه این سال می تواند متفاوت باشد.

دو استاد دانشگاه پیشنهاد دادند که به ارائه کنندگان خدمات محلی برای ارتباط بهتر کمک کنند. آنها به بسیاری از سازمان ها کامپیوتر، اینترنت پر سرعت، و ابزار دیگر و همچنین آموزش و حمایت فنی به آنها ارائه دادند. لتیشا در واقع شانس برای دیدن هر کدام از این ابزار ها را نداشت- او واقعاً غرق در کار بود. اگرچه (Raul) با فن آوری خیلی

راحت بود و در واقع از نصب لیست سرو (*listserv*) جدید برای گروه استفاده می‌کرد. او یکی از اولین کسانی بود که عضو شد و خیلی فعال بود. او حتی از ویژگی پیام فوری استفاده می‌کرد- اگرچه تعداد کمی در شبکه کار می‌کردند.

آلن، آلیسون، لیتشا، و رول همگی در تغییر سازمانی، سهامدار هستند. هر کسی که در حال خواندن این مقدمه می‌باشد در سازمان‌ها، و احتمالاً در تغییر سازمانی نیز سهامدار می‌باشد. همانگونه که قبلاً ذکر شد، سهامداران افرادی هستند که در فرایند یا نتایج (بازده) سازمان‌ها سهم دارند. سهم می‌تواند به اشکال مختلف (مثلاً مالی، محیطی، فیزیکی، سمبلیک) باشد. سهامدارانی مانند کارمندان؛ اعضای جامعه کارگری، مشتریان/مراجعہ کنندگان و عرضه‌کنندگان (فروشنندگان) سهم‌های متفاوتی در سازمان‌ها دارند. برخی به سازمان برای محصولات و خدمات متکی هستند. دیگران مواد خام را فراهم می‌کنند و به تجارت به عنوان نیروی برای اداره سازمان شان وابسته‌اند. دیگران بر حسب تجربه تأثیرات ناشی از برون‌دهای (نتایج) سازمانی شامل آلودگی، درآمد (از) مالیات، تراکم، اهداها به انگیزه‌های محلی، تأییدات و یا تأثیرات بر اقتصاد و فرهنگ شهر یا کشوری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، به‌طور مستقیم تحت تأثیر سازمان می‌باشند.

ما اغلب از فرایندهای تغییر درونی سازمان‌ها را به عنوان چیزی تصور می‌نماییم که فقط بر افرادی که در آنجا کار می‌کنند تأثیر می‌گذارد. اما اگر واقعاً به چگونگی تأثیر سازمان‌ها بر خود فکر کنیم، بهتر می‌توانیم چگونگی تأثیرات چندگانه فرایندهای تغییر را بر خودمان ارزیابی نماییم. سازمان‌ها می‌توانند تأثیرات چندگانه بسیاری در جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند داشته باشند. تأثیرات (پیامدهای) چندگانه تأثیراتی هستند که حضور و فعالیت سازمانی بر سهامداران درون و پیرامون آن سازمان دارد. هرشی (*Hershey*)، نمونه‌ای از امکان پیامدهای چندگانه یک سازمان می‌باشد (به کادر ۱ مراجعه نمایید). در اوایل دهه ۱۹۰۰، میلتن هرشی (*Hershey*) شهری را در اطراف شرکت شکلات سازی خود ایجاد کرد. حتی امروزه، علاوه بر کارخانه شکلات سازی معروف در دنیا، این شهر بخاطر اماکن تفریحی چندگانه هرشی (پارک هرشی، دنیای شکلات، باغ وحش امریکا، زمین گلف هرشی)، مرکز پزشکی هرشی، باغ‌های گیاه شناختی هرشی، مدرسه میلتن هرشی، و بنیاد میلتن هرشی در بین بسیاری از دیگر میراث‌های میلتن

هرشی به خود می‌بالد. سهامداران محلی این سازمان پیامدهای چندگانه بسیاری را در نتیجه فعالیت‌های شرکت هرشی تجربه می‌کنند. هرشی زیرساخت‌ها، منابع اجتماعی، تجارت توریسم، و مدارس را در بین دیگر ملموسات ایجاد کرد. او همچنین هویتی برای شهری که به نام او می‌باشد ایجاد کرد و برای همیشه به شیرینی‌های شکلاتی و فرهنگ شرکت و خانواده اش پیوند خورد. هر تغییر مهمی که شرکت می‌کند به طور بالقوه بر جامعه محلی و همچنین مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، و حتی دولت‌ها (که بر درآمد ناشی از مالیات، استخدام شهروندان، کمک به اقتصاد محلی، و غیره متکی می‌باشد) تأثیر دارد.

همه سازمان‌ها به علت فعالیت‌هایشان به مقدار کم و زیاد دارای پیامدهای چندگانه می‌باشند. ورشکستگی یک صنعت بزرگ می‌تواند اقتصاد یک منطقه را نابود کند. همانگونه که در این کتاب می‌نویسم، سازندگان اتومبیل در میدوست ایالات متحده برای دوام آوردن در بحران اقتصادی در حال تلاش می‌باشند. پیامدهای چندگانه برنامه‌ریزی شده وحشتناک ناشی از نابودی‌شان در حالت بحرانی می‌باشد. کارمندان بدون کار نمی‌توانند وثیقه‌ها را بپردازند، کالا و خدمات خریداری نمایند، از کسب و کارهای محلی حمایت کنند، یا مالیات‌هایی که از مدارس حمایت می‌کنند را بپردازند. خانواده‌های بیکار سیستم‌های سلامت، مکان‌های غذادهی، گزینش‌های مسکن افراد کم درآمد، و کل موسسات غیر انتفاعی حمایت اجتماعی را تحت فشار قرار می‌دهند. توسعه برای ساخت «والمارت» می‌تواند باعث افزایش ترافیک- هزینه تعمیر جاده و تغییر الگوی ترافیکی شود. مثلاً، در مورد ریختن نفت در خلیج، BP تحت تأثیر روش‌های بسیار مهم و رگرفته طرفداران محیط زیست بیشتر از هم این حس را دارند و ناراحت هستند که این حوادث تکرار شود.

کادر برجسته ۱. هرشی جامعه‌ای می‌سازد.

میلتون هرشی شهر کوچک Derry را انتخاب نمودند هرشی در ۱۹۰۳ کارخانه خود را در این شهر ایجاد کرد.

هرشی امکاناتی آموزشی- خانه‌سازی ایجاد نمود تا آنجا را توریستی کند تا سال ۱۹۰۵ امکانات زیست و سیستم آموزشی- بانک- فروشگاه عمومی دایر شد. پست و راه آهن این

شهرک را به شهرهای دیگر متصل کرد. گروه آتش نشان داوطلبانه باشگاه مردان جوان مسیحی (YMCA) و باشگاه زنان جوان (YWCA)، کلوپ اجتماعی گروه‌های ورزشی ایجاد شد.

مرکز تدارکات تفریحی و فرهنگی هرشی ساختمان اجتماعات بود. این ساختمان که در ابتدا در سال ۱۹۱۴ طراحی شد، در نهایت در سال ۱۹۲۹ شروع به ساخت کرد و در سال ۱۹۳۳ به پایان رسید. این ساختمان شامل کلوپ مردان، سالن ورزشی و استخر، کتابخانه، تالار بولینگ، و اتاق‌های گردهمایی عمومی بود. بیمارستان محلی (۴۵-۱۹۳۲) و دانشکده مادر ماری هرشی (۶۵-۱۹۳۸) نیز در آنجا ساخته شد. برای سال‌ها، این ساختمان به عنوان نماد فعالیت اجتماع بکار می‌رفت.

سهامداران سازمان را تحت فشار می‌گذارند، کارکنان حقوق بیشتر مطالبه می‌کنند، ارباب رجوع کیفیت بهتر می‌خواهد. فشار به سازمان چندجانبه است مثلاً کسادى در آمریکاباعث شده مدل‌های گران‌بای خود را به کالاهای تخفیفی بدهد شرکت‌های *Starbucks*، *Home Depot* و *Macy* شرکت در حال اخراج کارکنان خود هستند.

از سازمان دولتی خواسته می‌شود خدمات ارائه کنند (یعنی آتش‌نشانی - پلیس - محیط زیست - کیفیت جاده‌ها) از سازمان‌های خدمات اجتماعی خواسته می‌شود که به مشکلات اصلی جامعه رسیدگی کنند (یعنی فقر و گرسنگی - بی‌خانمانی - رسیدگی بعد از بروز فاجعه). از مؤسسات غیرانتفاعی خواسته می‌شود خدمات ارائه کنند (یعنی در زمینه‌های سلامت صلح و همکاری‌های بین‌المللی).

مشتریان محصولات ارزانتر می‌خواهند و تأمین‌کنندگان بویژه دولت، تعهد و سند و سابقه بیشتر می‌خواهند.

نظریه سهامدار می‌تواند کمک کند به شناخت اینکه چگونه سازمان‌ها باعث تغییر می‌شوند و آلن - آلیسون لیتشا و رول کارمندان سازمان هستند که نسبت به تغییر در سازمان خود واکنش نشان می‌دهند. این تغییر بر چگونگی احساس، چگونگی رابطه‌شان، سازمان - آنچه که از سازمان بدست می‌آورند و آنچه که به سازمان می‌دهند، تأثیر می‌گذارد.